







*The Birth of **NETFLIX** and
the Amazing Life of an Idea*

That Will **NEVER** Work

MARC RANDOLPH

CO-FOUNDER AND FIRST CEO OF NETFLIX



خلاصه کتاب **That Will Never Work** (این هرگز کار نخواهد کرد)

خلاصه کتاب **That Will Never Work** (این هرگز کار نخواهد کرد)

مانیفست یک کارآفرین علیه «ایده بی‌نقص»: داستان واقعی و پرآشوب تولد نتفلیکس

تصور کنید ایده‌ای دارید. ایده‌ای که هر بار آن را با هیجان مطرح می‌کنید، با یک پاسخ کوبنده مواجه می‌شوید: «این هرگز کار نخواهد کرد.» این پاسخ را نه از زبان غریبه‌ها، که از زبان همکاران باتجربه، سرمایه‌گذاران و حتی همسرتان می‌شنوید. کتاب «این هرگز کار نخواهد کرد» (That Will Never Work)، داستان واقعی، صادقانه و بدون فیلتر مارک راندولف (Marc Randolph)، هم‌بنیان‌گذار و اولین مدیرعامل نتفلیکس (Netflix) است.

این کتاب برخلاف تمام کتاب‌های موفقیت که می‌خوانید، درباره «لحظه‌ی طلایی» یا یک «ایده‌ی نابغه» نیست. برعکس، این کتاب، افسانه‌ی «ایده‌ی بی‌نقص» را در هم می‌شکند. راندولف به ما نشان می‌دهد که نتفلیکس، این غول تریلیون دلاری امروز، حاصل یک جرقه‌ی الهی نبوده، بلکه نتیجه‌ی صدها ایده‌ی احمقانه (مانند شامپوی سفارشی و چوب بیسبال شخصی‌سازی شده)، ده‌ها بار



«نه» شنیدن، آزمایش‌های سریع و ارزان، و مقدار زیادی سرسختی و انعطاف‌پذیری بوده است.

این کتاب یک مانیفست برای عمل‌گرایان است. پیامی قدرتمند برای هر کارآفرین، مدیر یا نوآوری که منتظر است تا همه چیز بی‌نقص باشد. راندولف فریاد می‌زند که هیچ‌کس (نه کارشناسان، نه سرمایه‌گذاران و نه حتی خود شما) واقعاً نمی‌داند چه چیزی کار خواهد کرد و چه چیزی شکست می‌خورد. تنها یک راه برای فهمیدن وجود دارد: شروع کردن.

بیایید ۵ درس کلیدی و ساختارشکن این کتاب را که مستقیماً در قلب هر کسب‌وکاری کاربرد دارد، کالبدشکافی کنیم.

بخش اول: افسانه‌ی «لحظه‌ی طلایی» را دور بیندازید (ایده‌ها ساخته می‌شوند، نازل نمی‌شوند)

نکته کلیدی راندولف: داستان معروفی وجود دارد که رید هستینگز (هم‌بنیان‌گذار دیگر نتفلیکس) پس از پرداخت ۴۰ دلار جریمه دیرکرد فیلم «آپولو ۱۳» به فروشگاه بلاک‌باستر، ایده نتفلیکس به ذهنش رسید. راندولف فاش می‌کند که این داستان، یک «روایت بازاریابی» عالی است، اما واقعیت ندارد. حقیقت بسیار آشوبناک‌تر و جالب‌تر است. نتفلیکس نتیجه‌ی یک «لحظه آها!» نبود، بلکه نتیجه‌ی ماه‌ها طوفان فکری بین او و هستینگز در مسیر رفت‌وآمد روزانه بود. آن‌ها



صدها ایده را بررسی کردند، از فروش شامپوی سفارشی تا غذای سگ شخصی‌سازی شده. ایده «اجاره DVD از طریق پست» فقط یکی از صدها ایده بود که در ابتدا به همان اندازه احمقانه به نظر می‌رسید.

ارتباط با کسب‌وکار: ما فلج می‌شویم چون منتظر آن «ایده‌ی بی‌نقص» و تغییردهنده جهان هستیم. ما فکر می‌کنیم کارآفرینان موفق، الهامی دریافت کرده‌اند که به ما نرسیده است. این کتاب این باور فلج‌کننده را نابود می‌کند.

• **کاربرد عملی:** به جای «فکر کردن» برای رسیدن به یک ایده عالی، «شروع به انجام دادن» کنید. یک دفترچه بردارید و هر روز ۱۰ ایده بد بنویسید. ایده‌ها با برخورد به واقعیت، گفتگو و آزمایش است که صیقل می‌خورند و به چیزی ارزشمند تبدیل می‌شوند. ایده‌ی اولیه شما تقریباً همیشه اشتباه است؛ این فرآیند تکامل ایده است که اهمیت دارد.

بخش دوم: قدرت آزمایش ۳ دلاری (سریع‌ترین راه برای رسیدن به واقعیت)

نکته کلیدی راندولف: وقتی ایده «ارسال DVD پستی» مطرح شد،



بزرگترین ریسک فنی و مانع ذهنی این بود: آیا DVD در فرآیند پستی خرد می‌شود؟ آن‌ها می‌توانستند ماه‌ها صرف تحقیق بازار، نوشتن طرح تجاری ۱۰۰ صفحه‌ای و برگزاری جلسات کنند. اما در عوض، یک کار ساده انجام دادند: مارک راندولف یک CD موسیقی (که شبیه DVD بود) را در یک پاکت نامه معمولی گذاشت، یک تمبر روی آن چسباند و آن را به آدرس خانه رید هستینگز پست کرد. کمتر از ۲۴ ساعت بعد، CD سالم به مقصد رسید. **هزینه کل آزمایش: حدود ۳ دلار.** این آزمایش ساده، بزرگترین فرضیه ریسکی آن‌ها را در یک روز تأیید کرد.

ارتباط با کسب‌وکار: این دقیقاً روح فلسفه «محصول حداقلی قابل ارائه» (MVP) است، قبل از آنکه این اصطلاح همه‌گیر شود. کسب‌وکارها اغلب شکست می‌خورند چون پول و زمان زیادی را صرف ساختن چیزی می‌کنند که هیچ‌کس نمی‌خواهد یا (در این مورد) از نظر فنی امکان‌پذیر نیست.

• **کاربرد عملی:** از خود بپرسید: «بزرگترین دلیلی که این ایده "هرگز کار نخواهد کرد" چیست؟» آن فرضیه را پیدا کنید. سپس، ارزان‌ترین و سریع‌ترین راه ممکن برای آزمایش «فقط همان فرضیه» را طراحی کنید. به جای ساختن کل رستوران، آیا می‌توانید فقط یک غذای خاص را در یک بازار محلی بفروشید تا ببینید مردم طعم آن را دوست دارند؟



بخش سوم: هنر بی‌رحمانه‌ی «تمرکز» (نه گفتن به درآمد!)

نکته کلیدی راندولف: در روزهای اولیه، نتفلیکس یک مدل کسب‌وکار گیج‌کننده داشت. آن‌ها هم DVD می‌فروختند و هم DVD اجاره می‌دادند (به صورت تکی، نه اشتراکی). بخش «فروش» سودآور بود و درآمد خوبی ایجاد می‌کرد. اما راندولف و تیمش می‌دانستند که آینده در مدل «اجاره اشتراکی» است، مدلی که هنوز ضررده بود. آن‌ها با یک تصمیم وحشتناک روبرو بودند: چسبیدن به درآمد کوتاه‌مدت (فروش) یا قمار روی چشم‌انداز بلندمدت (اشتراک).

ارتباط با کسب‌وکار: این یکی از سخت‌ترین درس‌های کارآفرینی است. اغلب، فرصت‌های «خوب» مانع رسیدن شما به فرصت «عالی» می‌شوند. تمرکز، قدرتمندترین سلاح یک استارت‌آپ است.

• **کاربرد عملی:** راندولف تصمیم دردناک اما حیاتی را گرفت: آن‌ها بخش سودآور «فروش DVD» را متوقف کردند تا تمام انرژی، منابع و پیام بازاریابی شرکت ۱۰۰٪ روی مدل «اشتراک» متمرکز شود. این کار در کوتاه‌مدت به شرکت آسیب زد اما در بلندمدت آن را نجات داد. از خود بپرسید: «چه کاری را امروز انجام



می‌دهیم که "خوب" است، اما ما را از انجام کار "عالی" باز می‌دارد؟»

بخش چهارم: فرهنگ، مهم‌تر از استراتژی است (جلسه سرنوشت‌ساز با بلاک‌باستر)

نکته کلیدی راندولف: کتاب به تفصیل جلسه بدنایمی را شرح می‌دهد که در آن نتفلیکس در حال ورشکستگی، برای فروش شرکت به غول آن زمان یعنی «بلاک‌باستر» (Blockbuster) به دالاس پرواز کرد. نتفلیکس پیشنهاد داد که بلاک‌باستر آن‌ها را به قیمت ۵۰ میلیون دلار بخرد و نتفلیکس بخش آنلاین آن‌ها شود. مدیرعامل بلاک‌باستر به آن‌ها خندید و پیشنهاد را رد کرد. راندولف می‌گوید آن‌ها با ناامیدی جلسه را ترک کردند، اما این «شکست» مطلق، تیم را متحدتر کرد.

ارتباط با کسب‌وکار: چیزی که نتفلیکس را در آن روزهای تاریک نجات داد، مدل کسب‌وکارشان نبود (چون در حال شکست بود)، بلکه «فرهنگ» تیم بود. راندولف بر استخدام «بزرگسالان» تأکید داشت؛ افرادی که به مدیریت نیاز نداشتند، بلکه به «مسئله» برای حل کردن نیاز داشتند.



• **کاربرد عملی:** فرهنگ مشهور نتفلیکس یعنی «آزادی و مسئولیت» (Freedom and Responsibility) از همین‌جا متولد شد. به جای قوانین دست‌وپاگیر، به افراد باهوش اعتماد کنید. وظیفه رهبر، تعیین مقصد («ما می‌خواهیم بهترین سرویس اجاره فیلم باشیم») و نه دیکته کردن مسیر («شما باید این کار را دقیقاً اینطور انجام دهید») است. در زمان بحران، این فرهنگ اعتماد است که شرکت را نجات می‌دهد، نه دفترچه راهنمای قوانین.

بخش پنجم: «هیچ‌کس چیزی نمی‌داند» (شجاعت پذیرش واقعیت)

نکته کلیدی راندولف: این جمله «هیچ‌کس چیزی نمی‌داند» (Nobody Knows Anything) بارها در کتاب تکرار می‌شود. این ایده از ویلیام گلدمن، فیلم‌نامه‌نویس افسانه‌ای هالیوود گرفته شده است. یعنی هیچ‌کس، نه مدیران باتجربه، نه سرمایه‌گذاران، نه کارشناسان، نمی‌تواند با قطعیت پیش‌بینی کند که کدام فیلم (یا کدام ایده تجاری) موفق خواهد شد. وقتی این را بپذیرید، آزاد می‌شوید.

ارتباط با کسب‌وکار: اگر هیچ‌کس چیزی نمی‌داند، پس چرا به نظرات دیگران اجازه دهیم ایده ما را قبل از تولد بکشند؟ و از طرف دیگر،



چرا باید اینقدر به «حدس»‌های خودمان اعتماد کنیم؟

• **کاربرد عملی:** تنها راه غلبه بر «هیچ‌کس چیزی نمی‌داند»، استفاده از «داده» است. به جای بحث‌های بی‌پایان در اتاق جلسات، آزمایش کنید. نتفلیکس در مورد اینکه آیا ارسال سریع‌تر (یک روزه) باعث حفظ مشتری می‌شود یا نه، اختلاف نظر داشت. آن‌ها به جای بحث، یک آزمایش در ساکرامنتو اجرا کردند (شبانه DVD ها را با ماشین به مرکز پست می‌بردند). داده‌ها نشان داد که این کار تأثیری بر «حفظ» مشتری نداشت، اما به طور شگفت‌انگیزی باعث افزایش «جذب» مشتری از طریق بازاریابی دهان‌به‌دهان شد. اجازه دهید داده‌ها (واقعیت) برنده بحث باشند، نه فردی که بلندتر صحبت می‌کند.

جمع‌بندی نهایی: این هرگز کار نخواهد کرد... مگر اینکه آن را انجام دهید!

کتاب «این هرگز کار نخواهد کرد» یک داستان الهام‌بخش درباره موفقیت یک‌شبه نیست؛ بلکه یک راهنمای واقعی، کثیف و عملی درباره آشوب کارآفرینی است. پیام نهایی مارک راندولف این است که بزرگترین مانع بر سر راه شما، کمبود ایده، پول یا منابع نیست؛ بزرگترین مانع، ترس از شروع کردن و ترس از مسخره شدن است.



این کتاب به شما مجوز می‌دهد که ایده‌های «بد» داشته باشید، آزمایش‌های کوچک و ارزان انجام دهید، بر روی یک چیز تمرکز کنید، به تیم خود اعتماد کنید و به داده‌ها گوش دهید. در نهایت، تنها راه برای فهمیدن اینکه آیا یک ایده «کار خواهد کرد» یا نه، این است که با وجود تمام صداهایی که می‌گویند «هرگز کار نخواهد کرد»، آن را شروع کنید.

برای دانلود فایل Pdf و صوتی به ابتدای صفحه مراجعه کنید.

همچنین، برای تبدیل شدن به یک استاد در اصول متقاعدسازی، می‌توانید با سری جدید دانشجویان ما در **کارگاه متقاعدسازی پیشرفته** همراه شوید.

برای دریافت نکات روزانه و هر تکنیک فروش تلفنی جدید، **شبکه اجتماعی استاد بهزاد استقامت** را دنبال کنید.